



**Universidade
Europeia**

Manifestação Silenciosa dos Colaboradores na Organização

O papel mediador do silêncio na relação entre a perceção de
bullying e os comportamentos contraproduativos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora de Dissertação:

Prof.^a Dr.^a Ana Margarida Fernandes Pereira do Nascimento Sabino

Salomé Teixeira Soldador

50039159

Lisboa, 17 de julho 2020

Agradecimentos

Para a concretização de um trabalho com a exigente complexidade, foi inevitável, para o alcance da sua execução, o apoio e incentivo, direta ou indiretamente de várias pessoas. Neste sentido, gostaria de atribuir um especial agradecimento às respectivas pessoas, que de alguma forma marcaram esta etapa do meu percurso académico.

Agradeço primeiramente à minha família por todo o apoio, disponibilidade, força e amor, por serem incansáveis nos momentos mais difíceis e por me apoiarem durante todo o meu percurso académico e não apenas nesta fase do percurso.

Agradeço em especial à minha mãe, que sem dúvida, se encontra na linha da frente quando persiste o sentimento de desistência, dando-me força e estando sempre presente com o incentivo necessário para ultrapassar todas as adversidades que se foram colocando no trajeto, por forma a concluir com sucesso mais uma etapa.

Agradeço à minha orientadora, Professora Dr.^a Ana Sabino, por toda a dedicação, paciência e esforço, por sempre tentar perceber as minhas dúvidas e hesitações e por me orientar na altura das decisões.

Aos meus colegas de curso e amigos pela força e ajuda nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas de trabalho, por terem suportado todos os meus momentos de stresse e por terem sempre presente uma palavra de incentivo.

A todos os que contribuíram para a minha formação, mesmo que indiretamente, o meu sincero obrigada.

Muito Obrigada!

Resumo

Atualmente, assiste-se a um mundo organizacional cada vez mais globalizado, competitivo, munido de inovação tecnológica, que carece de um capital humano qualificado, comprometido e com capacidade de adaptação às constantes mudanças diárias. De modo a que o capital humano esteja motivado e seja produtivo, as organizações devem criar um ambiente laboral positivo, onde subsistam boas relações interpessoais e organizacionais, evitando comportamentos de bullying e contraprodutivos. Assim, o objetivo da presente dissertação passa por analisar o silêncio dos colaboradores, enquanto variável mediadora, da relação entre a perceção de bullying e os comportamentos contraprodutivos dos colaboradores. Para o efeito, a metodologia adota o tipo quantitativo, onde será aplicada a técnica de inquéritos por questionários. Quanto aos principais resultados obtidos, estes mostram que os valores médios do bullying e dos comportamentos contraprodutivos são baixos, evidenciando que os valores dos comportamentos contraprodutivos organizacionais são mais elevados do que os valores dos comportamentos contraprodutivos interpessoais. Para além disso, também se observou que o silêncio de rejeição está alinhado com o bullying e o comportamento contraprodutivo, enquanto que o silêncio de adesão é mais elevado. Isto significa que, quando o colaborador é alvo de bullying, este tem tendência a manifestar retenção de informação, tanto por motivos de defesa, como de medo, levando a que este permaneça em silêncio de rejeição e que o seu comportamento contraprodutivo interpessoal não seja alterado, apesar de existir alteração do comportamento contraprodutivo organizacional.

Palavras chave: Bullying organizacional, comportamento de silêncio do colaborador, comportamentos contraprodutivos organizacionais, comportamentos contraprodutivos interpessoais.

Abstract – Keywords

Currently, we have been witnessing increasingly globalized, competitive and technologically driven organizations, needing qualified and committed human capital able to adapt to daily changes. In order to keep human capital motivated and productive, companies must create a positive work environment, where good interpersonal and organizational relationships prevail, avoiding bullying and counterproductive behaviors. Considering this, the present dissertation proposes to analyse employees' silence, as a mediator variable of the relationship between the perception of bullying and the counterproductive behaviors displayed by the employees. In order to accomplish this, the quantitative type methodology was chosen, applying the questionnaire survey technique. The main results show that the average values of bullying and counterproductive behaviors are low, showing that the values of organizational counterproductive behaviors are higher than the values of interpersonal counterproductive behaviors. In addition, it was also observed that the rejection silence is aligned with bullying and counterproductive behavior, while the adhesion silence is higher. This means that when the employees are the target of bullying, they tend to retain information, for both self-defense reasons as well as fear, leading them to maintain their rejection silence and to have no alterations of their interpersonal counterproductive behaviors, although there is still a change in their organizational counterproductive behaviors.

Keywords: Organizational bullying, employee silence behavior, organizational counterproductive behaviors, interpersonal counterproductive behaviors.

Índice

Introdução.....	9
Revisão da Literatura	11
1. Bullying.....	11
1.1. Origem e conceitos.....	11
1.2. Causas e consequências do <i>bullying</i> no ambiente de trabalho	12
2. Comportamentos Contraprodutivos.....	16
2.1. Conceito.....	16
2.2. Comportamentos contraprodutivos interpessoais e organizacionais	17
3. Silêncio.....	19
3.1. Conceitos	19
3.2. Consequências do silêncio dos colaboradores	21
Modelo de Investigação e Hipóteses	24
1. Modelo de Investigação.....	24
2. Hipóteses	25
Método	27
1. Design	27
2. Procedimentos.....	27
3. Instrumentos	29
Resultados	32
1. Análise Fatorial Exploratória.....	32
2. Correlação entre as variáveis	35
3. Teste de hipóteses	36
3.1 Relação do Bullying com os CCPI mediado pelo silêncio	36
3.2 Relação do Bullying com os CCPO mediado pelo silêncio	37
3.3 Confirmação das hipóteses	39
Análise e discussão.....	40
Limitações, Estudos Futuros e Implicações	43
Referências Bibliográficas	45
Anexos	49
Anexo A – Questionário	50
Anexo B – Estatística Descritiva da Amostra.....	70
Anexo C – AFE Percepção de Bullying	71
.....	72
Anexo D Comportamentos Contraprodutivos	73

Anexo D – AFE Silêncio	75
Anexo E – AFE com solução publicada em análise psicológica Sabino e Cesário (2019).....	77

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de investigação	24
Figura 2 Modelo 4 –Teste de hipóteses	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 Consequências, categorias e exemplos do bullying no ambiente de trabalho	13
Tabela 2 Questões de investigação.....	25
Tabela 3 Escala de Bullying na Organização (EAPA-T-R)	29
Tabela 4 Escala de Silêncio do Colaborador traduzida por Sabino (2015)	30
Tabela 5 Escala de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho	31
Tabela 6 Análise Fatorial Exploratória da variável Silêncio	34
Tabela 7 Análise Fatorial Exploratória da variável Comportamentos Contraprodutivos	35
Tabela 8 Correlação entre as variáveis	36
Tabela 9 Confirmação das hipóteses	39

Introdução

A atual sociedade da informação e do conhecimento é cada vez mais competitiva, o que exige das organizações a implementação de estratégias como, boas ideias, ações rápidas e, sobretudo, um conjunto de recursos humanos qualificados, competentes, e com maior capacidade de adaptação às novas realidades. Para que a implementação destas estratégias seja bem-sucedida, é essencial a existência de uma troca constante de conhecimentos por parte dos colaboradores, de modo a alcançar o aumento da competitividade e das vantagens competitivas das organizações.

Neste sentido, o capital humano assume uma importância acrescida, na valorização e na melhoria da eficiência das organizações, sendo imperativo uma elevada comunicação entre os colaboradores, com o intuito destes não adotarem comportamentos contraprodutivos.

Nesta perspetiva, o *bullying* no trabalho pode originar comportamentos contraprodutivos, os quais podem assumir a forma de assédio, ofensa, exclusão social ou qualquer outro comportamento que afete negativamente as tarefas de um colaborador, sendo este o alvo sistemático de atos sociais negativos, acabando numa posição de inferioridade (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Segundo o estudo realizado por Torres, Costa, Sant’Ana, Coelho e Sousa (2016), verificou-se que, no ano de 2015, cerca de 16,5% dos trabalhadores portugueses passaram, em algum momento do seu percurso laboral, por uma situação de *bullying*.

Para além de afetar negativamente a eficiência das organizações e a performance dos colaboradores, o *bullying* no local de trabalho também acarreta outros efeitos, como o silêncio (Khalique, Arif, Siddiqui & Kazmi, 2018). Considerando o silêncio como a retenção intencional de ideias, informações, opiniões com relevância para a melhoria do trabalho das organizações (Van Dyne, Ang & Botero, 2003), pressupõe-se que o *bullying* poderá ser, em parte, responsável pela adoção de um comportamento silencioso por parte dos colaboradores.

De modo a obter uma melhor perceção sobre as relações que se estabelecem entre os comportamentos de *bullying* e a adoção de comportamentos contraprodutivos, assim como, o papel do silêncio nestas relações, coloca-se a seguinte questão de investigação: “Será que a relação entre a perceção de *bullying* e os comportamentos contraprodutivos, são explicados pelos comportamentos de silêncio dos colaboradores?” Para conseguir responder a esta questão, o objetivo do presente trabalho passa por analisar o silêncio dos colaboradores, enquanto

variável mediadora, da relação entre a percepção de *bullying* e os comportamentos contraprodutivos dos colaboradores. Com este objetivo, pretende-se analisar os níveis de percepção de *bullying* por parte dos colaboradores, assim como, analisar os níveis de comportamentos contraprodutivos; compreender se os colaboradores retêm informação e as suas diferentes naturezas; compreender se a percepção de *bullying* influencia os comportamentos contraprodutivos; compreender se a percepção de *bullying* influencia os diferentes tipos de silêncio dos colaboradores; compreender se o facto dos colaboradores permanecerem em silêncio determina os seus comportamentos contraprodutivos; analisar se o silêncio medeia a relação entre o *bullying* e os comportamentos contraprodutivos.

A elaboração da presente dissertação irá contribuir para que outros investigadores e académicos compreendam a relevância da percepção do bullying perante os comportamentos contraprodutivos e o silêncio como mediador, levando a que sejam implementadas medidas, que colmatem estas situações e que permitam a criação de um bom ambiente laboral e de boas relações interpessoais e organizacionais. Neste sentido, a presente dissertação foca-se não só nos consequentes da temática abordada, como a maioria dos estudos, mas maioritariamente nos seus antecedentes.

Quanto à metodologia implementada, a mesma assume o tipo quantitativo, onde será aplicada a técnica de inquéritos por questionários. O estudo será do tipo hipotético-dedutivo, de carácter não experimental correlacional e transversal.

Relativamente à estrutura da dissertação, esta encontra-se dividida em cinco capítulos, nomeadamente, revisão da literatura, modelo de investigação e hipóteses, metodologia, resultados, e análise e discussão de resultados.

Revisão da Literatura

1. Bullying

1.1. Origem e conceitos

A origem do conceito de *bullying* remonta à década de 1980, a partir da qual tem vindo a assumir um papel de destaque nas diversas disciplinas científicas (Bender & Robertt, 2018). Este destaque deve-se ao facto de os autores tentarem procurar uma justificação para as relações dos colaboradores no ambiente de trabalho, nomeadamente no seu desempenho e no comportamento com os outros membros da empresa, na medida em que a produtividade, a maximização do lucro e a obtenção de vantagem competitiva são algumas das principais preocupações dos gestores e dos superiores hierárquicos (Devonish, 2013).

O conceito de *bullying* tem sofrido diversas transformações, passando de um tema interdito nas empresas, até objeto de estudo científico (Khalique, Arif, Siddiqui & Kazmi, 2018).

Durante as três últimas décadas, o *bullying* tem-se tornado uma temática abrangente e relevante, o que contribuiu para o aparecimento de subtemáticas e termos (mobbing, assédio moral, violência doméstica, etc.), que contribuem para a compreensão deste fenómeno, tanto a nível social, como a nível científico (Nielsen & Einarsen, 2018).

Quanto ao conceito, propriamente mencionado, o *bullying* pode ser entendido como sendo um conjunto de comportamentos negativos (insultos, abuso físico, assédio, provocações ou marcas ofensivas), que são dirigidos a uma ou a mais pessoas, de forma repetida, durante um longo período (Branch, Ramsay & Barker, 2013; Khalique *et al.*, 2018).

O *bullying* também engloba intimidação física, verbal ou psicológica, passando por críticas e humilhações, de modo a provocar medo, angústia ou dano, a uma ou mais pessoas, com dificuldade ou receio em recorrer a atos de defesa (Bartlett & Bartlett, 2011).

Os autores Notelaers, Van der Heijden, Guenter, Nielsen & Einarsen, (2018), acrescentam que o *bullying* ocorre quando alguém assedia, ofende, exclui alguém a nível social, ou afeta as atividades de trabalho de outrem, durante um longo período.

Relativamente ao seu objetivo, o *bullying* visa diminuir a autoestima, a autoconfiança e a dignidade da pessoa alvo, uma vez que essa pessoa é subjugada a humilhação e a injúria no ambiente de trabalho, o que pode levar ao despedimento da mesma (Barreto & Heloani, 2015; Torres *et al.*, 2016).

Segundo Bartlett e Bartlett (2011), o *bullying* no ambiente de trabalho pode ser observado sob a vertente do trabalho e a vertente pessoal. A vertente do trabalho engloba a carga de trabalho e os processos de trabalho (e.g. diminuição da delegação de responsabilidades, ataque ao status profissional, entre outros). Por sua vez, a vertente pessoal refere-se aos comportamentos diretos (e.g. abuso físico) ou indiretos (e.g. isolamento ou exclusão).

No que concerne às pessoas alvo de *bullying*, estas podem ser caracterizadas como sendo pessoas com baixa autoestima, autoconfiança, com receio de não serem ouvidas ou consideradas nas opiniões e decisões das empresas. Já as pessoas que cometem o *bullying*, são encaradas como pessoas injustas, inconscientes, com demasiado poder de autoridade, instáveis a nível emocional, mais interessadas em si próprias do que no bem-estar comum da empresa (Júnior & Mendonça, 2015).

Depois de definido o conceito de *bullying*, de seguida, apresentar-se-ão as principais causas e consequências do mesmo, no ambiente de trabalho.

1.2. Causas e consequências do *bullying* no ambiente de trabalho

Como exposto anteriormente, o *bullying* tem sido alvo de constante e crescente interesse, por parte de diversos autores, empresas ou entidades que salvaguardam os direitos dos trabalhadores (Amnistia Internacional de Portugal; Autoridade para as Condições de Trabalho - ACT; Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – CITE; Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – CGTP-IN; Inspeção-Geral de Finanças – IGF, entre outras).

Relativamente às causas do *bullying*, as mesmas podem estar relacionadas com o trabalho ou com o nível pessoal e físico. As causas do *bullying* relacionadas com o trabalho dividem-se em carga de trabalho, processo de trabalho e avaliação/avanço. Dentro da carga de trabalho, encontram-se a sobrecarga de trabalho, a diminuição de responsabilidade, a recusa de licenças, definição de objetivos irrealistas, realce das falhas dos colaboradores. Dentro do processo de trabalho, encontram-se a mudança de opiniões, a anulação de decisões, o controlo de recursos,

a retenção de informações, o ataque ao status profissional e a exibição de autoridade e poder. Na avaliação/avanço, encontram-se o controlo excessivo, o julgamento errado sobre as atividades realizadas pelos colaboradores, as críticas injustas e o boicote à promoção (Bartlett & Bartlett, 2011).

Os mesmos autores, referem que o *bullying* relacionado com o nível pessoal e físico, pode ser direto ou indireto. O direto engloba ataques verbais, assédios, comentários e piadas redutivas, gritos, humilhação intencional, contato visual negativo, manipulação, ameaças e intimidação. Por sua vez, o indireto engloba isolamento, exclusão, mentiras, acusações falsas e falta de diálogo sobre assuntos laborais importantes (Bartlett & Bartlett, 2011).

No que se refere às consequências do *bullying*, estas podem ser classificadas em consequências individuais e organizacionais (Quadro 1).

Tabela 1 Consequências, categorias e exemplos do bullying no ambiente de trabalho

Consequências	Categorias	Exemplos
Individuais	Trabalho	Absentismo, <i>burnout</i> , perda de concentração, erros laborais, insatisfação laboral, diminuição de rendimento, de produtividade e comprometimento com a empresa.
	Físico	Doenças (cardiovascular, crónica, dor de cabeça, distúrbio do sono). Aumento do consumo de substâncias psicotrópicas (tabaco, álcool, drogas).
	Emocional	Depressão, suicídio, patologias psicológicas.
	Afetivo	Raiva, ansiedade, diminuição de concentração, exaustão, medo, humilhação, impaciência, isolamento, impotência, diminuição de autoconfiança e autoestima.
Organizacionais	Produtividade	Absentismo, perda de criatividade, aumento de erros laborais, diminuição de desempenho
	Custos	Aumento do plano de saúde, recrutamento, rotatividade, conflitos laborais, reivindicações de compensação.

Consequências	Categorias	Exemplos
	Cultura	Clima organizacional, diminuição do comprometimento, mau ambiente laboral, trabalho de equipa ineficaz, más relações com os superiores hierárquicos.
	Legal	Ações judiciais contra a empresa ou contra os colaboradores
	Reputação	Insatisfação dos colaboradores que leva a uma má relação com os clientes

Fonte: Adaptado de Bartlett e Bartlett (2011)

Outras consequências do *bullying*, são mencionadas por Devonish (2013) e Khalique *et al.* (2018), nomeadamente a existência de uma relação negativa entre o *bullying* e o desempenho, o que contribui para o aumento do *stress*, da exaustão física, do absentismo e da depressão dos colaboradores.

No que concerne ao desempenho, este pode ser encarado sob três perspetivas: desempenho de tarefas, comportamento de cidadania direcionada a indivíduos e comportamento contraprodutivo interpessoal de trabalho. O desempenho de tarefas engloba os comportamentos no trabalho, que se encontram associados de forma direta, com a delegação de tarefas/atividades. O comportamento de cidadania direcionada a indivíduos refere-se ao comportamento que trabalha a favor da empresa. Por sua vez, o comportamento contraprodutivo interpessoal de trabalho engloba o comportamento negativo no ambiente de trabalho, cujo objetivo passa por lesar algum membro da empresa, ou a empresa no seu todo (Devonish, 2013).

O *bullying*, ao provocar danos nos colaboradores, quer a nível individual, quer a nível organizacional, estende as suas consequências, para além do ambiente de trabalho, afetando tanto a pessoa alvo, como os restantes colaboradores.

Esta situação poderá levar a uma diminuição na saúde dos colaboradores, que consequentemente, levará a diminuição do desempenho. Quanto maior for o *bullying* no ambiente de trabalho, menor será o desempenho e a produtividade, e consequentemente, menor será a concretização dos objetivos predefinidos pela empresa (Khalique *et al.*, 2018).

Em contrapartida, se o *bullying* no ambiente de trabalho for escasso ou inexistente, os colaboradores sentir-se-ão mais satisfeitos e motivados, mais apoiados, com menor intenção de sair da empresa, com maior comportamento de cidadania organizacional, o que se traduzirá no aumento do desempenho e da produtividade (Berthelsen, Skogstad, Lau & Einarsen, 2011; Khalique *et al.*, 2018; Raziq & Wiesner, 2016).

Veja-se o estudo realizado por Devonish (2013), em que o autor pretendia analisar a influência dos fatores de bem-estar psicológico afetivo, da satisfação laboral e da depressão laboral sobre o *bullying* e sobre o desempenho no ambiente de trabalho (desempenho de tarefas, comportamento de cidadania individual e comportamento contraprodutivo interpessoal de trabalho). Os principais resultados mostram que o *bullying* e o desempenho das tarefas são mediados pela satisfação laboral, assim como, o *bullying* e o comportamento de cidadania individual são mediados pela depressão, enquanto que o *bullying* e o comportamento contraprodutivo interpessoal são mediados pela satisfação e pela depressão. Isto significa que, a satisfação e a depressão são responsáveis pela variação do *bullying*, como um fator de stress social e dos comportamentos dos colaboradores.

No estudo de Khalique, Arif, Siddiqui e Kazmi (2018), os autores pretendiam analisar o impacto do *bullying* no ambiente de trabalho, no desempenho da tarefa, no comportamento de cidadania organizacional, no stress psicológico e na intenção de saída da empresa, servindo como mediadores da satisfação no trabalho e do suporte organizacional percebido. As principais conclusões mostram que o *bullying* exerce uma influência significativa sobre o comportamento de cidadania organizacional, sobre a intenção de saída da empresa, sobre o stress psicológico e sobre o desempenho da tarefa. Já a satisfação e o suporte organizacional percebido não influenciam a relação entre o *bullying* e as outras variáveis analisadas.

Já o estudo de Paciello, Fida, Tramontano, Ghezzi e Barbaranelli, (2019) teve como objetivo descrever as manifestações fenomenológicas do *bullying* (problemas de saúde e comportamentos contraprodutivos), através de processos individuais, que operam dentro do sistema regulador. Como principais resultados, verificou-se que as manifestações fenomenológicas do *bullying* variam consoante as emoções negativas vivenciadas no trabalho, as estratégias de enfrentamento e o descomprometimento moral. Também se observou a existência de emoções negativas e de regulação emocional, independentemente da existência de *bullying*, assim como, que o descomprometimento moral exerce influência sobre uma baixa regulação comportamental dos indivíduos.

Em suma, quando os membros da empresa praticam algum ato de *bullying* contra outrem, estão a incorrer em comportamentos fora das normas, regras e ética laborais, ou seja, comportamentos contraprodutivos. Este tipo de comportamento será descrito no ponto seguinte.

2. Comportamentos Contraprodutivos

2.1. Conceito

O conceito de comportamento contraprodutivo surgiu através do estudo de Kaplan, em 1975, cujo objetivo passava por analisar o comportamento desviante dos colaboradores, tendo concluído que este tipo de comportamento engloba riscos potenciais ou intencionais contra a empresa ou os membros da empresa (Liu & Sun, 2014).

Para Spector e Fox (2010), o comportamento contraprodutivo consiste no comportamento prejudicial no ambiente de trabalho, onde se inserem as agressões, os desvios, as retaliações, as vinganças, entre outros.

Raman, Sambasivan e Kumar (2016) acrescentam que o comportamento contraprodutivo ao prejudicar o ambiente laboral, está a impedir os colaboradores de alcançarem os objetivos predefinidos pela organização. Isto significa que o comportamento contraprodutivo acarreta diversos custos para a empresa, quer a nível financeiro, quer a nível social e psicológico, contribuindo para a diminuição do comprometimento, do comportamento de cidadania, do desempenho e da produtividade (Fagbohunge, Akinbode & Ayodeji, 2012).

Como exemplos de comportamento contraprodutivo, destacam-se o trabalho moroso realizado de forma intencional; o usufruto de longas pausas; o *bullying*; o abuso verbal e físico; os subornos; a corrupção; o roubo de materiais de trabalho; os boatos; o absentismo; a falta de pontualidade; a sabotagem; as piadas pejorativas, entre outros (Fagbohunge *et al.*, 2012; Raman *et al.*, 2016).

Dentro do comportamento contraprodutivo, encontram-se o de nível interpessoal e o de nível organizacional, que serão apresentados, de seguida.

2.2. Comportamentos contraprodutivos interpessoais e organizacionais

O comportamento contraprodutivo de nível interpessoal engloba determinados aspetos, tais como: a tomada de consciência, a afetividade negativa, a afabilidade, a filosofia moral, a inteligência emocional e aspetos sociodemográficos (idade, género, habilitações literárias, estado civil) (Alias, Rasdi & Ismail, 2013; Priesemuth, Arnaud & Schminke, 2013).

Estes aspetos podem influenciar os comportamentos dos membros da empresa, levando a que estes sejam mais agressivos e contraprodutivos ou mais calmos e produtivos. Por exemplo, se um membro manifestar más emoções, tais como raiva, ansiedade, angústia, ou se sentir que tem uma menor autoestima, autoconfiança e inteligência emocional, comparativamente aos outros, então experienciará uma elevada afetividade negativa, uma aceitação reduzida, uma maior desconfiança e insegurança, o que se refletirá no comportamento contraprodutivo perante a empresa (Alias *et al.*, 2013; Priesemuth *et al.*, 2013).

Por sua vez, o comportamento contraprodutivo de nível organizacional refere-se a aspetos, tais como: justiça organizacional, suporte organizacional percebido pelos colaboradores, atitudes negativas por parte dos gestores ou dos colegas, incongruência com os objetivos e as metas predefinidas, não aceitação do estilo de gestão, mau clima organizacional, entre outros (Alias *et al.*, 2013; Priesemuth *et al.*, 2013).

As pessoas que praticam este tipo de comportamento, fazem-no porque se sentem injustiçadas, porque recebem tratamento ou atribuição de oportunidades e responsabilidades inferiores ou desiguais, porque não sentem o suporte organizacional ou porque interiorizam uma baixa autoestima e autoconfiança (Alias *et al.*, 2013; Priesemuth *et al.*, 2013).

Também no comportamento contraprodutivo de nível organizacional, encontram-se dois fatores essenciais, que permitem compreender o motivo pelo qual as pessoas adotam este tipo de comportamento, que são o stress e a autonomia laboral (Alias *et al.*, 2013; Priesemuth *et al.*, 2013).

Isto significa que, se uma pessoa se sentir frustrada, aborrecida, irritada, impaciente ou intolerante com os colegas de trabalho ou com as atividades que lhe são delegadas, então poderá manifestar sintomas de stress. No caso da autonomia, as pessoas sentem que são pressionadas e que não conseguem realizar o seu trabalho de forma eficaz e eficiente, quando os gestores ou os superiores hierárquicos controlam, em demasia, todos os passos dados pelos colaboradores.

Estes dois aspetos poderão levar a adoção de comportamentos contraprodutivos (Alias *et al.*, 2013; Priesemuth *et al.*, 2013).

Veja-se o estudo realizado por Robinson e Bennett (1995), cujo objetivo passava por analisar a manifestação de diferentes tipos de comportamentos contraprodutivos no ambiente de trabalho, tendo-se verificado a existência de duas dimensões: a dimensão 1, onde as relações entre os atributos levam à criação de rótulos, nomeadamente da seriedade ou da nocividade dos comportamentos contraprodutivos; a dimensão 2, onde as relações entre os atributos levam à criação de rótulos, nomeadamente de comportamentos interpessoais e prejudiciais para as pessoas. Para além disto, também se observou a existência de quatro categorias diferentes: desvio de produção (realização de pausas demoradas, realização de trabalho lento, desperdício de recursos ou sair cedo do local de trabalho), desvio de propriedade (subornos, roubos, sabotagem do equipamento), desvio político (favoritismo, boatos, acusação dos colegas de trabalho, competição não-saudável) e *bullying* (abuso verbal, roubo por parte de colegas de trabalho, colocar em risco colegas de trabalho).

O estudo realizado por Ayoko, Callan e Hartel (2003) teve como objetivo apresentar uma observação qualitativa e quantitativa sobre os conflitos no ambiente de trabalho, assim como, as reações emocionais ao *bullying* e os comportamentos contraprodutivos. Os principais resultados mostram a existência de diversas reações emocionais e comportamentais na empresa, assim como, que a maioria dos entrevistados considera os seus superiores hierárquicos agressivos. Também se observaram conflitos relacionados com o *bullying*, reações emocionais e comportamentos contraprodutivos, o que significa que, quanto maior o conflito, maior o *bullying* e os comportamentos contraprodutivos (desperdício de materiais de trabalho, realização incorreta das tarefas ou dano da propriedade).

No estudo de Fagbounge, Akinbode e Ayodeji (2012), cujo objetivo passava por analisar a relação entre as reações organizacionais e os comportamentos contraprodutivos dos colaboradores, concluiu-se que os participantes do género feminino apresentam valores mais elevados no desvio de produção, no desvio político e no *bullying*, do que os participantes do género masculino. Também se verificou que determinados aspetos, tais como: supervisão, identificação da empresa, tipo de trabalho, quantidade de trabalho, colegas de trabalho, condições físicas de trabalho e recompensas financeiras, podem originar comportamentos contraprodutivos entre os colaboradores. Para além disto, a afetividade interpessoal medeia a relação entre as reações organizacionais e os comportamentos contraprodutivos, assim como,

as reações negativas influenciam os comportamentos fraudulentos do género masculino, no ambiente de trabalho.

De modo a atenuar este tipo de comportamento, os gestores ou os superiores hierárquicos poderão implementar um conjunto de medidas, que visem o bem-estar e a qualidade laboral, tanto do colaborador, como da empresa no geral.

Nestas medidas, destacam-se a promoção de valores éticos, que contribuirão para um bom clima e cultura organizacional, sendo que os membros da empresa, ao sentirem um bom ambiente de trabalho, estarão mais predispostos a trabalhar, a confiar nos seus colegas e nos gestores, com maior sentido de comprometimento, maior comportamento de cidadania organizacional, maior sentimento de pertença e identificação com a empresa, maior vontade e dedicação na concretização dos objetivos, entre outras (Fagbohunbe et al., 2012; Alias *et al.*, 2013; Priesemuth *et al.*, 2013).

3. Silêncio

3.1. Conceitos

O conceito de silêncio dos colaboradores tem sido uma temática alvo de estudo e de interesse por diversos autores, quer a nível académico (antropologia, sociologia, linguística, entre outras), quer a nível prático (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Knoll & Dick, 2013).

Esse interesse surge, a partir de 2000, com os estudos de Morrison e Milliken (2000), onde os autores apresentam o silêncio como sendo um constructo autónomo e independente dos restantes constructos, tais como: a lealdade, a negligência e a voz (Sabino & Cesário, 2019).

Quanto à sua definição, o silêncio dos colaboradores pode ser entendido como sendo a retenção de opiniões, informações, sugestões por parte dos colaboradores, resultantes da interação com os outros membros da empresa e com os superiores (Morrison & Milliken, 2000).

Para Pinder e Harlos (2001), o silêncio corresponde à retenção de expressões sobre as avaliações dos comportamentos, cognições e afetos no contexto laboral perante outros membros da empresa que possam implementar mudanças organizacionais.

Van Dyne, Ang e Botero (2003) acrescentam que o silêncio é a ausência de fala, ou seja, um não-comportamento, o que torna complexo o seu estudo, sendo relegado para segundo plano, em detrimento de comportamentos mais visíveis e perceptíveis.

O silêncio resulta da interação entre duas pessoas, onde uma permanece calada, enquanto a outra discursa. Esta situação ocorre, geralmente, porque os superiores hierárquicos manifestam receio do feedback negativo, ou porque existem determinadas crenças sobre os colaboradores. Estas crenças, são tidas de forma inconsciente, referindo-se ao facto de os superiores hierárquicos considerarem que os colaboradores são calculistas e não confiáveis, assim como, que os superiores hierárquicos compreendem melhor as questões organizacionais mais relevantes, do que os colaboradores. A última crença refere-se a que os comportamentos de unidade, acordo e consenso mostram uma boa saúde organizacional, devendo ser evitados os desacordos e divergências laborais. Quando isto acontece, a empresa encontra-se sob um clima de silêncio, ou seja, um clima onde os colaboradores sentem que não podem partilhar as suas ideias, opiniões, problemas, porque consideram que é infrutífero ou perigoso abordar os mesmos (Morrison & Milliken, 2000).

A este respeito, Vakola e Bouradas (2005) dividem o clima de silêncio em microclima e macroclima. No microclima, os colaboradores sentem que se questionarem ou realizarem erros, irão ser punidos de forma direta ou indireta, pelos superiores hierárquicos. Por sua vez, no macroclima, os superiores hierárquicos estão reticentes na partilha de erros, em pedidos de auxílio aos colaboradores ou em admitirem que outros membros apresentam ideias melhores do que as suas.

A multidimensionalidade do silêncio não é consensual, verificando-se que existem diferentes autores que defendem a existência de diferentes tipos de silêncio: bidimensional (Pinder & Harlos, 2001), tridimensional (Van Dyne *et al.*, 2003) ou com quatro dimensões (Acaray & Akturay, 2015; Nafei, 2016).

No silêncio bidimensional, Pinder e Harlos (2001) classificam o silêncio como quiescente e aquiescente. O silêncio quiescente corresponde a uma omissão intencional, traduzindo-se num sentimento de desconforto, que pode ser alterado de forma individual ou conjunta. Neste silêncio, o colaborador sabe que pode tomar outras decisões para alterar o seu sentimento e comportamento, não obstante, prefere não as abordar. Já o silêncio aquiescente, refere-se à aceitação da situação e da consciência limitada, que o colaborador tem sobre as alternativas organizacionais disponíveis. Este tipo de silêncio é mais complexo do que o silêncio quiescente,

pois, exige mais apoio, uma vez que os colaboradores que assumem este tipo, fazem-no de forma inconsciente, estando menos predispostos à mudança da inercia dos restantes membros da empresa ou à introdução de melhorias organizacionais.

Também no silêncio bidimensional, é de realçar o estudo de Sabino e Cesário (2019), no qual os autores concluíram que o silêncio é constituído por duas dimensões, correspondentes ao modelo de Van Dyne *et al.* (2003), o silêncio de adesão (pró-social) e o silêncio de rejeição (submisso e defensivo). O silêncio de adesão acontece quando o colaborador opta pelo silêncio, como forma de proteção, cooperação com a organização, enquanto que o silêncio de rejeição acontece quando o colaborador manifesta afastamento e desvinculação para com a organização, apresentando sinais de receio, resignação ou submissão.

No silêncio tridimensional, Van Dyne *et al.* (2003) dividem o silêncio em submisso, defensivo e pró-social, os quais acarretam consequências para os colaboradores, nomeadamente, que o silêncio é mais ambíguo do que, a voz, o que pode levar a incongruências, quer positivas, quer negativas para os colaboradores.

Nas quatro dimensões, Acaray e Akturay (2015) e Nafei (2016) dividem o silêncio em aquiescente, defensivo, pró-social e protetor. O silêncio aquiescente corresponde ao silêncio intencionalmente passivo, ou seja, os colaboradores retêm informações, opiniões e ideias perante os restantes membros da empresa, assumindo que não querem falar muito e que não se pretendem envolver nos assuntos organizacionais. O silêncio defensivo ocorre quando os colaboradores omitem, de forma intencional e consciente, informações associadas com a empresa e com o trabalho, com receio de serem punidos ou sofrerem represálias. O silêncio pró-social ocorre quando os colaboradores retêm informações, de forma intencional, consciente e proativa, em benefício dos outros ou da empresa. Por sua vez, o silêncio protetor, ocorre quando os colaboradores permanecem em silêncio, aceitando assim, as decisões dos superiores hierárquicos, com o objetivo de não prejudicarem o bom ambiente laboral e as relações entre todos os membros da empresa.

3.2. Consequências do silêncio dos colaboradores

Do silêncio podem surgir diversas consequências, que afetem, tanto o colaborador, como a empresa em si. Nos colaboradores, estas consequências, surgem quando estes sentem que não

são valorizados pela empresa, levando a uma ausência ou a uma baixa autoconfiança, autoestima e sentimento de pertença à empresa. Também podem ocorrer quando o colaborador perde o controle sobre as suas tarefas e atividades, ou quando sofre de discordância cognitiva, o que irá provocar dificuldade a exprimir as suas ideias, opiniões e sentimentos, assim como, a uma alteração de crenças ou de comportamentos (Morrison & Milliken, 2000).

A adoção destes comportamentos irá repercutir-se, quer a nível individual, quer a nível coletivo. A nível individual, o colaborador poderá sentir-se desmoralizado, desmotivado, insatisfeito, inútil, emocionalmente exausto, ansioso, preocupado, envergonhado, com vontade de faltar ou chegar tarde ao trabalho, com uma baixa autoconfiança e autoestima, chegando até a ponderar na saída/despeditamento do trabalho. A nível coletivo, a empresa poderá sentir os seguintes efeitos, por parte dos colaboradores: diminuição do comprometimento, cinismo, resistência à mudança, diminuição da produtividade, alienação no trabalho, *bullying*, diminuição do processo de tomada de decisão, entre outros (Birgili, Salis, & Ozdemir, 2010; Nafei, 2016; Çaylak & Aktuntas, 2017; Valentine, Hanson & Fleischman, 2017).

Alguns destes exemplos são observados em diversos estudos, como é o caso do estudo de Wang e Hsieh (2013), cujo objetivo passava por observar as relações entre o clima ético organizacional e o silêncio dos colaboradores. Os principais resultados mostram que o clima ético instrumental exerce uma influência positiva sobre o silêncio aquiescente, mas não com o silêncio defensivo. Já o clima de preocupação e de independência exercem uma influência negativa sobre o silêncio aquiescente e o silêncio defensivo. As relações entre o clima ético instrumental, o clima de cuidado e o clima de independência e o silêncio aquiescente e o silêncio defensivo são mediadas pelo suporte organizacional percebido. O clima ético pode servir para estimular os colaboradores a expressarem os seus problemas laborais, levando a diminuição de comportamentos contraproduativos.

No estudo de Acaray e Akturan (2015), o objetivo passava por analisar o efeito das dimensões do silêncio organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional, considerando o silêncio como um construto multidimensional. As principais conclusões mostram que o silêncio aquiescente e o silêncio defensivo exercem uma influência negativa no comportamento da cidadania organizacional, o que significa que, os colaboradores não podem partilhar as suas ideias relacionadas com o trabalho, o que leva a diminuição do comportamento de cidadania organizacional. Também se verificou que o silêncio pró-social exerce uma influência positiva no comportamento da cidadania organizacional, ou seja, quando os colaboradores se recusam a partilhar as suas ideias com os outros membros da empresa, estes

poderão sentir o aumento do comportamento da cidadania organizacional, o que pode ser benéfico para todos os envolvidos na empresa.

Na sua tese de doutoramento, Sabino (2015) pretendia aprofundar o conhecimento sobre as estratégias comportamentais, nomeadamente a natureza da lealdade e a emergência de uma estratégia preditora da saída, da voz e da negligência, o silêncio. As principais conclusões mostram que o comprometimento organizacional é um antecedente das estratégias comportamentais, pois, contribuiu para a perceção da natureza e da importância da lealdade e do papel mediador do silêncio. Estas estratégias comportamentais são divididas em três grandes grupos: silêncio dos indivíduos nas organizações relacionado com sentimentos de medo, de submissão e de defesa do próprio e pautado por falta de vinculação emocional à organização e elevado sentido de responsabilidade; comportamentais saída, voz e negligência, ou seja, comportamentos objetivos deliberadamente intencionais e diretamente identificáveis pela empresa; lealdade, que se encontra num nível mais interno ao próprio indivíduo.

De seguida, apresentar-se-ão o modelo de investigação e as hipóteses do presente estudo.

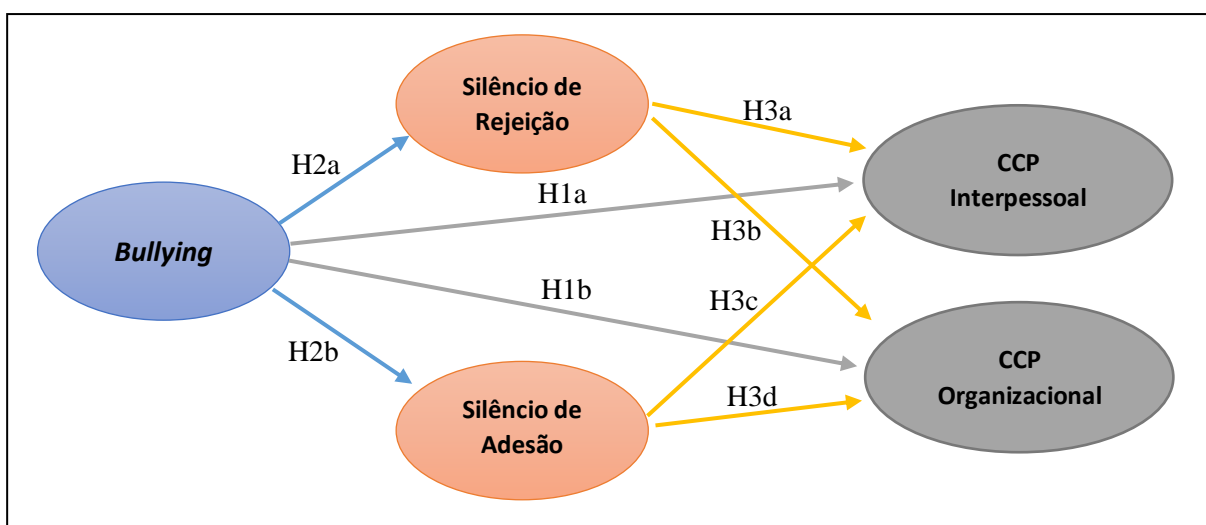
Modelo de Investigação e Hipóteses

1. Modelo de Investigação

O modelo de investigação é constituído por três constructos: silêncio, *bullying* e comportamentos contraprodutivos. O constructo do *bullying* é unidimensional, enquanto que o constructo do silêncio e dos comportamentos contraprodutivos é bidimensional, ou seja, o silêncio divide-se em silêncio de adesão e de rejeição, e os comportamentos contraprodutivos, dividem-se em interpessoal e organizacional.

Com este modelo, pretende-se compreender se o *bullying* influencia os comportamentos de silêncio (de rejeição ou de adesão) por parte dos colaboradores, que os leva a reter informação útil à organização. Os comportamentos de silêncio dos colaboradores, por sua vez, poderão influenciar os comportamentos contraprodutivos, tanto interpessoais, como organizacionais. Também se pretende compreender se o *bullying* influencia os comportamentos contraprodutivos. Assim, será possível validar ou rejeitar a hipótese de que o silêncio dos colaboradores serve como mediador da relação entre a percepção de *bullying* e os comportamentos contraprodutivos.

Figura 1 Modelo de investigação



2. Hipóteses

Com a presente dissertação, pretende-se validar/rejeitar as seguintes hipóteses (Tabela 2).

Tabela 2 Questões de investigação

Hipóteses de Investigação	
<u>Hipótese 1</u>	<p>A perceção de <i>bullying</i> influencia os comportamentos contraprodutivos.</p> <p>H1a: A perceção de <i>bullying</i> influencia positivamente os comportamentos contraprodutivos interpessoais.</p> <p>H1b: A perceção de <i>bullying</i> influencia positivamente os comportamentos contraprodutivos organizacionais.</p>
<u>Hipótese 2</u>	<p>A perceção de <i>bullying</i> influencia os comportamentos de silêncio por parte dos colaboradores.</p> <p>H2a: A perceção de <i>bullying</i> influencia positivamente os comportamentos de silêncio de rejeição por parte dos colaboradores.</p> <p>H2b: A perceção de <i>bullying</i> influencia negativamente os comportamentos de silêncio de adesão por parte dos colaboradores.</p>
<u>Hipótese 3</u>	<p>Os comportamentos de silêncio dos colaboradores influenciam os comportamentos contraprodutivos.</p> <p>H3a: Os comportamentos de silêncio de rejeição dos colaboradores influenciam positivamente os comportamentos contraprodutivos interpessoais.</p> <p>H3b: Os comportamentos de silêncio de rejeição dos colaboradores influenciam positivamente os comportamentos contraprodutivos organizacionais.</p> <p>H3c: Os comportamentos de silêncio de adesão dos colaboradores influenciam negativamente os comportamentos contraprodutivos interpessoais.</p>

	H3d: Os comportamentos de silêncio de adesão dos colaboradores influenciam negativamente os comportamentos contraprodutivos organizacionais.
<u>Hipótese 4</u>	<p>O silêncio dos colaboradores medeia a relação entre a percepção de <i>bullying</i> e os comportamentos contraprodutivos.</p> <p>O silêncio de rejeição dos colaboradores medeia a relação entre a percepção de <i>bullying</i> e os comportamentos contraprodutivos.</p> <p>O silêncio de adesão dos colaboradores medeia a relação entre a percepção de <i>bullying</i> e os comportamentos contraprodutivos.</p>

Método

1. Design

O presente estudo caracteriza-se por ser hipotético-dedutivo, pois, ocorre sob a ótica da validação das hipóteses, ou seja, as hipóteses são criadas, sendo posteriormente submetidas a uma crítica sistemática, com o intuito de avaliar a sua validade, através de tentativa e erro. Depois de realizadas diversas tentativas, é possível identificar os erros e proceder a reformulação das hipóteses (Koche, 2011).

O estudo, também é do tipo não experimental correlacional, uma vez que este é privilegiado na área das Ciências Sociais e Humanas, em detrimento do estudo experimental, na medida em que não carece de manipulação *a priori* dos constructos/variáveis utilizados (Koche, 2011).

Quanto à abordagem, o estudo é transversal e quantitativo, uma vez que se pretende analisar a relação quantitativa dos constructos/variáveis estudadas, apenas num único momento. Para o efeito, a técnica de recolha de dados é baseada na aplicação de inquéritos por questionários, o que tornará possível a definição de relações de causalidade, assim como, a generalização das conclusões, a posterior reprodução em contextos semelhantes, a garantia de objetividade das respostas, evitando a própria subjetividade do investigador (Rodrigues, 2011).

2. Procedimentos

Segundo Fortin (2009), a amostra de um estudo corresponde à fração de uma população sobre a qual se pretende realizar um estudo. Na presente dissertação, a amostra é não-probabilística por conveniência, uma vez que a probabilidade de seleção dos elementos da população não é igual para todos, pois, apenas são escolhidos os sujeitos mais disponíveis ou acessíveis, que se encontram num determinado local, num determinado momento (Maroco, 2011). Desse modo, espera-se que a amostra seja constituída por, pelo menos, 200 trabalhadores ativos de nacionalidade portuguesa, residentes em Portugal. Com esta dimensão da amostra

(n=200), espera-se obter um tamanho suficiente que contribua para alcançar o objetivo predefinido, assim como, validar/rejeitar as hipóteses anteriormente apresentadas.

No que se refere à recolha de dados, a mesma é baseada na aplicação de inquéritos por questionários. O questionário é constituído por quatro partes. Na primeira parte, são clarificados os objetivos do estudo, assim como, garantidas as questões de confidencialidade de resposta e a não existência de respostas certas ou erradas. A segunda parte corresponde à Escala de Bullying na Organização (EAPA-T-R) (Escartín, Monzani, Leon & Rodríguez-Carballeira, 2017). A terceira parte corresponde à Escala de Silêncio do Colaborador (Van Dyne et al., 2003). Por sua vez, a última parte corresponde à Escala de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho (Robinson e Bennett, 1995).

É de evidenciar que, antes da aplicação final do questionário, foi realizado um pré-teste. Com o pré-teste, foi possível verificar se o mesmo se encontrava devidamente estruturado, assim como, se as respostas dadas permitiam alcançar os objetivos propostos, se existiam erros ortográficos ou incoerências nas perguntas, ou se seria necessário a inclusão de novas perguntas. Por outro lado, uma vez que as temáticas abordadas no questionário são de natureza sensível e a dimensão da amostra ser próxima, o pré-teste permitiu verificar que os participantes não se sentiram confortáveis em facilitar ao investigador dados de natureza pessoal enquanto respondiam a questões sensíveis como as colocadas no presente questionário. Neste sentido, em prol da consistência e validade dos dados aquando da aplicação final do questionário, optou-se por não incluir qualquer questão de caracterização socio demográfica. Cientes das implicações desta decisão, durante a aplicação do questionário teve-se uma preocupação de acompanhar a recolha podendo caracterizá-la na generalidade.

A recolha de dados foi realizada, através da aplicação online, via email e via rede social Facebook, onde foi enviado um link com o questionário. Para a elaboração do questionário, recorreu-se à plataforma qualtrics.

Após a recolha dos dados, os mesmos serão analisados com recurso ao software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 26.0. Também será utilizado o programa de folha de cálculo Excel 2016, para auxílio na criação de tabelas e gráficos.

3. Instrumentos

Relativamente ao instrumento de recolha de dados, o mesmo engloba a Escala de Bullying na Organização (EAPA-T-R), a Escala de Silêncio do Colaborador e a Escala de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho.

A EAPA-T-R, proposta por Escartín, Monzani, Leon e Rodríguez-Carballeira (2017), foi traduzida pela investigadora. Esta escala é composta por 12 itens (Tabela 3). A escala de resposta é de tipo likert de 4 pontos, variando entre 0 = Nunca e 4 = Sempre.

Tabela 3 Escala de Bullying na Organização (EAPA-T-R)

Itens
1. Tenho sido excluído das festas e atividades sociais organizadas pelos meus colegas
2. Eu e os meus familiares temos sido ameaçados/ insultados
3. As minhas decisões acertadas e as minhas conquistas têm vindo a ser desconsideradas.
4. Têm vindo a ser-me retiradas responsabilidades
5. A minha correspondência, telefonemas e tarefas têm sido controladas ou bloqueadas
6. Tenho vindo a ser alvo de ameaças e atitudes intimidatórias com o objetivo de garantir que pactuo com o que me é pedido
7. A minha posição profissional tem sido atacada sempre que possível.
8. Tenho recebido tarefas absurdas ou impossíveis
9. Os documentos e materiais que preciso para trabalhar têm sido danificados ou modificados
10. As minhas crenças e opiniões têm sido atacadas
11. Tenho sido lembrado constantemente dos meus erros
12. Têm-me sido atribuídas tarefas de nível inferior relativamente às que estava a executar anteriormente

Fonte: Escartín, Monzani, Leon e Rodríguez-Carballeira (2017), traduzida pela investigadora.

A Escala de Silêncio do Colaborador, proposta por Van Dyne *et al.* (2003), foi traduzida por Sabino (2015). Esta escala é composta por 15 itens, que se encontram divididos em duas

dimensões: silêncio de adesão (SA) e silêncio de rejeição (SR) (Tabela 4). A escala de resposta é de tipo likert de 7 pontos, variando entre 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

Tabela 4 Escala de Silêncio do Colaborador traduzida por Sabino (2015)

Itens	Dimensões
1. Não estou disposto a fazer sugestões de mudança porque estou pouco empenhado	SR
2. Retenho ideias passivamente porque estou resignado	SR
3. Passivamente, guardo ideias para a solução de problemas para mim próprio	SR
4. Mantenho para mim ideias de melhoria porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença	SR
5. Retenho ideias sobre como melhorar o trabalho á minha volta porque estou pouco empenhado	SR
6. Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo	SR
7. Retenho informação relevante porque tenho medo	SR
8. Omito factos importantes de modo a proteger-me	SR
9. Evito expressar ideias de melhoria para me auto-proteger	SR
10. Retenho a solução para os problemas porque tenho medo	SR
11. Retenho informação confidencial, porque sou cooperante	SA
12. Protejo informação para que a organização beneficie	SA
13. Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais	SA
14. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização	SA
15. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização	SA

Fonte: Van Dyne *et al.* (2003), traduzida por Sabino (2015)

A Escala de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho, proposta por Robinson e Bennett (1995), foi traduzida pela investigadora. Esta escala é composta por 19 itens, os quais se dividem em duas dimensões: comportamentos contraprodutivos de nível interpessoal (CCPI) e comportamentos contraprodutivos de nível organizacional (CCPO) (Tabela 5). A escala de resposta é de tipo likert de 5 pontos, variando entre 1 = Nunca e 5 = Sempre.

Tabela 5 Escala de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho

Itens	Dimensões
1. Ridicularizei alguém no trabalho	CCPI
2. Disse algo que magoou alguém no trabalho	CCPI
3. Fiz uma observação étnica, religiosa ou racial no local de trabalho	CCPI
4. Insultei alguém no local de trabalho	CCPI
5. Fiz uma partida maliciosa a alguém no trabalho	CCPI
6. Agi rudemente com alguém no trabalho	CCPI
7. Envergonhei alguém publicamente no trabalho	CCPI
8. Retirei algo no trabalho sem permissão.	CCPO
9. Passei muito tempo a fantasiar ou a sonhar acordado no local de trabalho	CCPO
10. Falsifiquei um recibo para ser reembolsado com mais dinheiro do que aquele que gastei em despesas de trabalho	CCPO
11. Fiz uma pausa adicional ou mais prolongada do que o que é aceitável no seu local de trabalho	CCPO
12. Cheguei atrasado ao trabalho sem permissão	CCPO
13. Sujei o meu ambiente de trabalho	CCPO
14. Negligenciei as instruções do meu chefe	CCPO
15. Intencionalmente trabalhei mais devagar do que podia ter trabalhado	CCPO
16. Falei sobre informações confidenciais da empresa com uma pessoa não autorizada	CCPO
17. Consumi alguma droga ilegal ou álcool no local de trabalho	CCPO
18. Esforcei-me pouco no trabalho	CCPO
19. Empatei trabalho para obter horas extra	CCPO

Fonte: Robinson e Bennett (1995) traduzida pela investigadora.

Resultados

1. Análise Fatorial Exploratória

Segundo Marôco (2011), a análise fatorial exploratória consiste numa técnica cujo objetivo passa por descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis, que se encontram interrelacionadas, de modo a definir uma escala de medida para fatores que controlam as variáveis originais, ou seja, analisa as correlações entre as variáveis originais e as relações estruturais que ligam os fatores latentes às variáveis. A análise fatorial exploratória foi realizada pelo método da adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que serve para medir a homogeneidade das variáveis, ou seja, compara as correlações simples com as correlações parciais entre as variáveis. Nesta análise, foram eliminados alguns itens que não cumpriam com os seguintes critérios de inclusão: *factor loadings* inferior a 0,5; itens estarem a saturar onde não deveriam saturar. Para além disto, também será considerada a % de variância explicada, assim como, o método de extração, que neste estudo foi o *Maximum Likelihood* e de rotação Promax. Após a realização da análise fatorial exploratória, foi calculado o Alfa de Cronbach, que permite avaliar a consistência interna dos itens das variáveis (Marôco, 2014).

Segundo Marôco (2014), a consistência interna das variáveis (Alfa de Cronbach) pode ser dividida em:

- > 0,90 - Muito boa
- 0,80-0,90 – Boa
- 0,70-0,80 – Média
- 0,60-0,70 – Razoável
- 0,50-0,60 Medíocre
- < 0,50 - Inaceitável

Na variável “*bullying*”, o valor do teste KMO é de 0,889, que segundo Marôco (2014) indica uma análise fatorial apropriada, contudo, uma vez que resultou numa variável bidimensional, a análise foi forçada a uma dimensão. Posteriormente, foi analisado o Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,847$), o que sugere que esta variável apresenta uma boa consistência interna.

Neste sentido, a análise fatorial exploratória identificou uma estrutura fatorial constituída por um fator composto com os seguintes itens: **B5** “A minha correspondência, telefonemas e tarefas têm sido controladas ou bloqueadas”, **B6** “Tenho vindo a ser alvo de ameaças e atitudes intimidatórias com o objetivo de garantir que pactuo com o que me é pedido”, **B7** “A minha posição profissional tem sido atacada sempre que possível”, **B8** “Tenho recebido tarefas absurdas ou impossíveis”, **B10** “As minhas crenças e opiniões têm sido atacadas”, **B11** “Tenho sido lembrado constantemente dos meus erros”). Tendo em conta que a variação era muito baixa, houve a necessidade de eliminar itens com factor loadings $< 0,05$ (inaceitáveis) (Marôco, 2014). Para isso, foram realizadas duas tentativas, que permitiram eliminar três itens (B1, B2 e B4) na primeira tentativa e dois itens (B1 e B12) na segunda tentativa. Assim obtivemos como solução final, os itens, **B5, B6, B7, B8, B10 e B11**, permitindo aumentar a variância para aproximadamente 58%, com um Alfa de Cronbach de 0,84, considerado bom (Marôco, 2014).

Na variável “silêncio”, o valor do teste KMO é de 0,873, o que indica uma análise fatorial apropriada, tendo resultado numa variável bidimensional (Marôco, 2014). Foram testadas várias soluções baseadas nos resultados obtidos e na estrutura encontrada em Sabino e Cesário (2019). Tendo em conta os critérios de eliminação de itens, optou-se por uma solução composta por dois fatores, conforme resultados obtidos por Sabino e Cesário (2019) que explica 47,7% da variância e é composta pelos itens: silêncio de adesão e silêncio de rejeição. Posteriormente, foi analisado o Alfa de Cronbach para a solução 1 do silêncio de rejeição ($\alpha = 0,85$) e para a solução 2 do silêncio de rejeição ($\alpha = 0,92$), o que sugere que esta variável apresenta uma boa consistência interna. Já para o silêncio de adesão, foram obtidos os seguintes Alfa de Cronbach: solução 1 ($\alpha = 0,84$) e solução 2 ($\alpha = 0,85$), mostrando também uma boa consistência interna. Assim, optou-se pela solução 2 como solução final, uma vez que apresenta valores de Alfa de Cronbach mais elevados (silêncio de rejeição = 0,92 e silêncio de adesão = 0,85), não tendo sido forçada. Desse modo, a análise fatorial exploratória identificou uma estrutura fatorial constituída por 10 fatores compostos com os seguintes itens: 5 itens no silêncio de rejeição (SR6 “Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo”, SR7 “Retenho informação relevante porque tenho medo”, SR8 “Omito factos importantes de modo a proteger-me”, SR9 “Evito expressar ideias de melhoria para me auto-proteger”, SR10 “Retenho a solução para os problemas porque tenho medo”) e 5 itens no silêncio de adesão (SA11 “Retenho informação confidencial, porque sou cooperante”, SA12 “Protejo informação para que a organização beneficie”, SA13 “Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais”, SA14 “Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização” e SA15 “Protejo, de

forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização”). Tendo em conta que a variação era muito baixa, houve a necessidade de eliminar itens com *factor loadings* < 0,05 (inaceitáveis) (Marôco, 2014). Para isso, foram eliminados os itens 2, 3, 4 e 5, pois, saturavam no item que não deveriam saturar (Tabela 6).

Tabela 6 Análise Fatorial Exploratória da variável Silêncio

Silêncio (KMO = 0,873)				
	Silêncio de Rejeição		Silêncio de adesão	
	Solução 1	Solução 2	Solução 1	Solução 2
Alfa de Cronbach	0,85	0,92	0,84	0,85
Itens	Optou-se pela Solução 2	SR6 “Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo” SR7 “Retenho informação relevante porque tenho medo” SR8 “Omito factos importantes de modo a proteger-me” SR9 “Evito expressar ideias de melhoria para me auto-proteger” SR10 “Retenho a solução para os problemas porque tenho medo”	Optou-se pela Solução 2	SA11 “Retenho informação confidencial, porque sou cooperante” SA12 “Protejo informação para que a organização beneficie” SA13 “Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais” SA14 “Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização” SA15 “Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização”

Por sua vez, na variável “comportamentos contraproduativos”, o valor do teste KMO é de 0,854, o que indica uma análise fatorial apropriada (Marôco, 2014). Desta análise fatorial exploratória resultaram cinco dimensões, pelo que houve a necessidade de diminuir as mesmas, passando estas a serem duas dimensões, conforme quadro teórico. Depois de se proceder à eliminação de itens, tendo em conta os critérios previamente estabelecidos, obteve-se uma estrutura composta por duas dimensões e que explica 34,59% da variância. O quadro abaixo apresenta a estrutura final.

Tabela 7 Análise Fatorial Exploratória da variável Comportamentos Contraprodutivos

Comportamentos Contraprodutivos (KMO = 0,854)		
	CCPI	CCPO
Alfa de Cronbach	0,701	0,744
Itens	CCPI1 “Ridicularizei alguém no trabalho” CCPI3 “Fiz uma observação étnica, religiosa ou racial no local de trabalho” CCPI4 “Insultei alguém no local de trabalho” CCPI5 “Fiz uma partida maliciosa a alguém no trabalho” CCPI7 “Envergonhei alguém publicamente no trabalho”	CCPO9 “Passei muito tempo a fantasiar ou a sonhar acordado no local de trabalho” CCPO11 “Fiz uma pausa adicional ou mais prolongada do que o que é aceitável no seu local de trabalho” CCPO14 “Negligenciei as instruções do meu chefe” CCPO15 “Intencionalmente trabalhei mais devagar do que podia ter trabalhado” CCPO18 “Esforcei-me pouco no trabalho”

2. Correlação entre as variáveis

Tendo em consideração os modelos finais ajustados para cada variável, foi possível construir a Tabela 8, que considera a média, desvio padrão, a o Alfa de Cronbach e a correlação entre cada variável criada.

Assim, é possível observar que a variável com a média mais elevada situa-se na variável do “silêncio de adesão” ($M=4,93$; $d.p=1,689$), enquanto que a variável com a média mais baixa situa-se no “comportamento contraprodutivo interpessoal” ($M=1,30$; $d.p=0,422$), o que demonstra que as pessoas não se comprometem com comportamentos contraprodutivos, contudo os que são direcionados para a organização têm uma média mais elevada ($M=1,73$; $d.p=0,578$) comparativamente com os comportamentos contraprodutivos interpessoais ($M=1,30$; $d.p=0,422$). Também significa que as correlações existentes entre as variáveis são positivas e significativas, ou seja, existe uma correlação positiva e significativa entre o *bullying* e o silêncio de rejeição ($r=0,503$, $p<0.05$) e entre o *bullying* e o comportamento contraprodutivo organizacional ($r=0,241$, $p<0.05$), entre o silêncio de rejeição e o comportamento contraprodutivo organizacional ($r=0,301$), entre o comportamento contraprodutivo interpessoal e o comportamento contraprodutivo organizacional ($r=0,429$).

Tabela 8 Correlação entre as variáveis

	Média	Desvio Padrão	1.	2.	3.	4.	5.
1. Bullying	1,63	0,723	(0,847)				
2. Silêncio de Rejeição	1,93	1,376	0,503**	(0,924)			
3. Silêncio de Adesão	4,93	1,689	0,057	0,002	(0,847)		
4. CCPI	1,30	0,422	0,071	0,123	0,034	(0,701)	
5. CCPO	1,73	0,578	0,241**	0,301**	0,048	0,429**	(0,744)

α = Alpha Cronbach

**p<.001

Escala de resposta das variáveis: *Bullying* (0-Nunca e 4-Sempre); Silêncio (1-Discordo totalmente e 7-Concordo totalmente); CCP (1-Nunca e 5-Sempre)

3. Teste de hipóteses

De forma a testar as hipóteses do presente estudo utilizou-se o macro Process do SPSS, nomeadamente, o modelo 4 que é o modelo que melhor se ajusta ao tipo de hipóteses que se pretendem testar no presente estudo.

3.1 Relação do Bullying com os CCPI mediado pelo silêncio

O primeiro modelo testado através do Process foi um modelo que analisava a relação entre o bullying e os comportamentos contraproduativos de natureza interpessoal mediados pelo silêncio de rejeição e pelo silêncio de adesão, tendo-se verificado que a única relação significativa positiva neste modelo é a relação de antecedência do *bullying* em relação ao silêncio de rejeição, pode-se aferir que esta relação é positiva ($\beta=0,50$, $p<0,05$), ou seja, quanto maior a perceção de *bullying*, maior o silêncio de rejeição.

No coeficiente de determinação, pretende-se verificar em que medida a variável independente explica com uma dada percentagem, a construção da variável dependente ($R^2=0,25\%$), ou seja, o *bullying* explica 25% do silêncio de rejeição. Assim, é possível determinar uma primeira relação significativa no modelo entre o *bullying* e o silêncio de rejeição (Figura 2).

Para a relação entre o *bullying* e o silêncio de adesão, não foi analisado o coeficiente de determinação, uma vez que esta relação não é estatisticamente significativa ($p=0,41$). A mesma situação acontece com a relação entre o *bullying* e os comportamentos contraprodutivos interpessoais ($p=0,90$). Isto significa que, o facto de existir *bullying* não influencia o indivíduo a ter comportamentos contraprodutivos orientados para as pessoas, pelo que este comportamento não será replicado.

3.2 Relação do Bullying com os CCPO mediado pelo silêncio

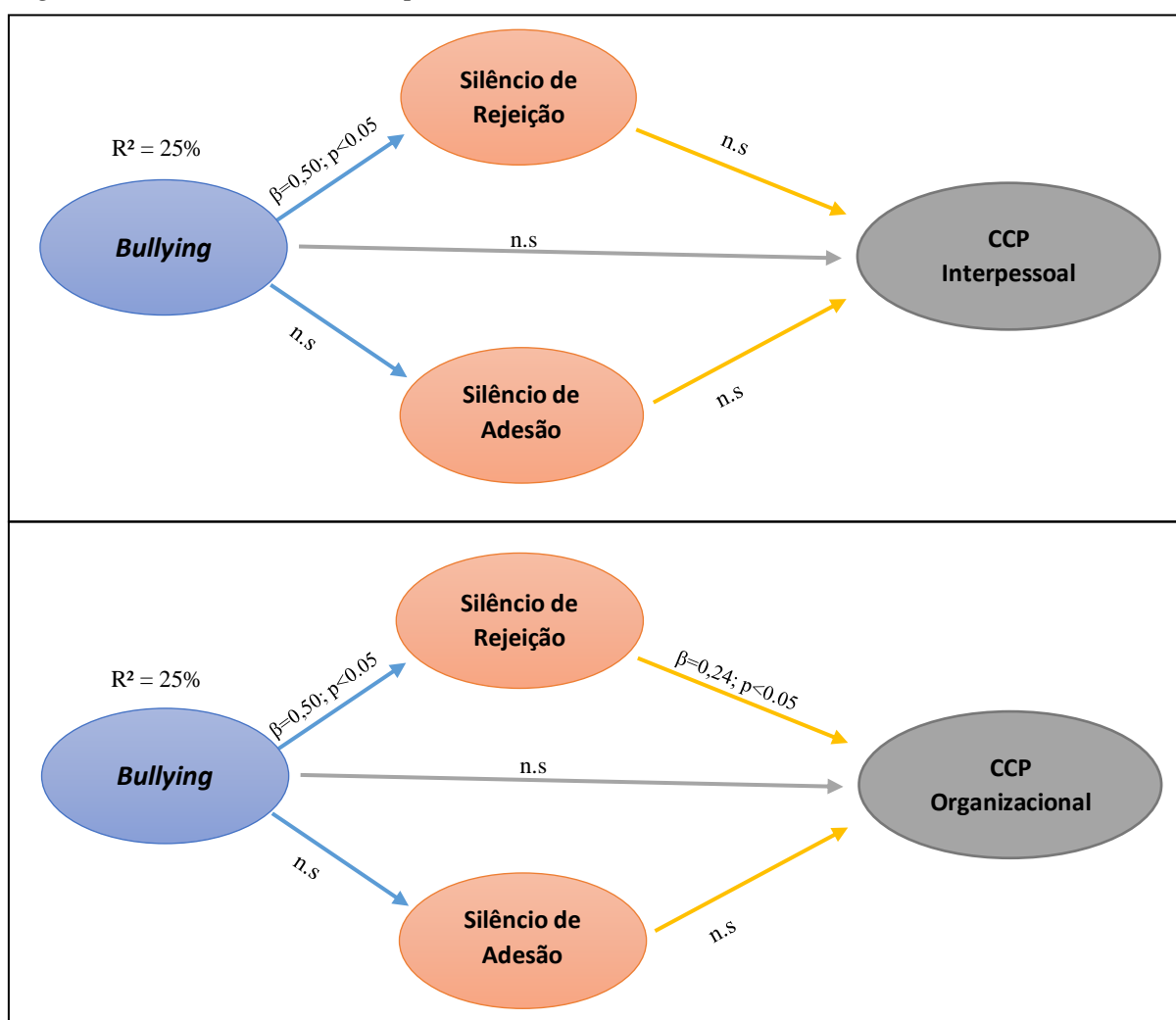
Procedeu-se de seguida à análise do segundo modelo, que pretendia analisar a relação entre o *bullying* e os comportamentos contraprodutivos de natureza organizacional, mediados pelo silêncio de rejeição e pelo silêncio de adesão. Verificou-se, novamente, a relação significativa entre o *bullying* e o silêncio de rejeição ($\beta=0,50$, $p<0,05$), evidenciando que o silêncio de rejeição influencia a emergência de comportamentos contraprodutivos organizacionais.

Já na relação entre o *bullying* e os comportamentos contraprodutivos organizacionais ($\beta=0,24$, $p<0,05$), verifica-se que esta é estatisticamente significativa, pelo que será analisado o coeficiente de determinação $R^2 = 25\%$.

Em suma, quando a pessoa sofre *bullying* manifesta retenção de informação, podendo ser por motivos de defesa ou de medo (silêncio de rejeição). Este silêncio é um antecedente dos comportamentos contraprodutivos organizacionais, mas não para o indivíduo, ou seja, o facto do indivíduo permanecer em silêncio de rejeição, não irá alterar a perceção de comportamentos contraprodutivos para com o indivíduo, normalmente associado ao *bullying*, mas irá alterar os comportamentos contraprodutivos organizacionais.

Contudo, não foi possível testar o efeito da mediação neste modelo, uma vez que todas as relações (*bullying* e silêncio de rejeição, silêncio de rejeição e comportamentos contraprodutivos e *bullying* e comportamentos contraprodutivos) têm de ser estatisticamente significativas, o que não se verifica na relação entre *bullying* e comportamentos contraprodutivos.

Figura 2 Modelo 4 –Teste de hipóteses



3.3 Confirmação das hipóteses

Tabela 9 Confirmação das hipóteses

	Hipóteses de Investigação	Confirmação
<u>Hipótese 1</u>	A percepção de <i>bullying</i> influencia os comportamentos contraprodutivos.	
	H1a: A percepção de <i>bullying</i> influencia positivamente os comportamentos contraprodutivos interpessoais.	Rejeitada
	H1b: A percepção de <i>bullying</i> influencia positivamente os comportamentos contraprodutivos organizacionais.	Não Rejeitada
<u>Hipótese 2</u>	A percepção de <i>bullying</i> influencia os comportamentos de silêncio por parte dos colaboradores.	
	H2a: A percepção de <i>bullying</i> influencia positivamente os comportamentos de silêncio de rejeição por parte dos colaboradores.	Não Rejeitada
	H2b: A percepção de <i>bullying</i> influencia negativamente os comportamentos de silêncio de adesão por parte dos colaboradores.	Rejeitada
<u>Hipótese 3</u>	Os comportamentos de silêncio dos colaboradores influenciam os comportamentos contraprodutivos.	
	H3a: Os comportamentos de silêncio de rejeição dos colaboradores influenciam positivamente os comportamentos contraprodutivos interpessoais.	Rejeitada
	H3b: Os comportamentos de silêncio de rejeição dos colaboradores influenciam positivamente os comportamentos contraprodutivos organizacionais.	Não Rejeitada
	H3c: Os comportamentos de silêncio de adesão dos colaboradores influenciam negativamente os comportamentos contraprodutivos interpessoais.	Rejeitada
	H3d: Os comportamentos de silêncio de adesão dos colaboradores influenciam negativamente os comportamentos contraprodutivos organizacionais.	Rejeitada
<u>Hipótese 4</u>	O silêncio dos colaboradores medeia a relação entre a percepção de <i>bullying</i> e os comportamentos contraprodutivos.	
	O silêncio de rejeição dos colaboradores medeia a relação entre a percepção de <i>bullying</i> e os comportamentos contraprodutivos.	Não Rejeitada
	O silêncio de adesão dos colaboradores medeia a relação entre a percepção de <i>bullying</i> e os comportamentos contraprodutivos.	Rejeitada

Análise e discussão

Como exposto anteriormente, o objetivo predefinido passa por analisar o silêncio dos colaboradores, enquanto variável mediadora, da relação entre a percepção de *bullying* e os comportamentos contraprodutivos dos colaboradores, ou seja, entre o *bullying* sofrido pelo indivíduo e o comportamento contraprodutivo que o indivíduo realiza sobre outrem.

De forma geral, os resultados obtidos mostram que, os valores médios do *bullying* e dos comportamentos contraprodutivos são baixos, verificando-se que nos comportamentos contraprodutivos o valor médio é mais elevado no CCPO do que no CCPI. Para além disso, os níveis de silêncio de rejeição estão alinhados com o *bullying* e o comportamento contraprodutivo, enquanto que o silêncio de adesão é mais elevado.

Assim, detalhadamente, os principais resultados obtidos mostram a existência de uma correlação positiva e significativa entre o *bullying* e o comportamento contraprodutivo organizacional. A este respeito, Notelaers *et al.* (2018) referem que o *bullying* pode afetar as atividades de trabalho de outrem, durante um longo período, podendo incidir sobre a carga de trabalho (sobrecarga de trabalho, diminuição de responsabilidade, recusa de licenças, definição de objetivos irrealistas, realce das falhas dos colaboradores), os processos de trabalho (mudança de opiniões, anulação de decisões, controlo de recursos, retenção de informações, ataque ao status profissional e exibição de autoridade e poder) ou avaliação/avanço (controlo excessivo, julgamento errado sobre as atividades realizadas pelos colaboradores, críticas injustas e boicote à promoção (Bartlett & Bartlett, 2011).

O resultado obtido nesta variável, no presente estudo, corrobora os estudos de Ayoko *et al.* (2003), Devonish (2013) e Khaliq *et al.* (2018), na medida em que o *bullying* influencia o desempenho organizacional, levando a um maior nível de stress, de exaustão física, de absentismo e de depressão dos colaboradores, que por sua vez, poderá repercutir-se na produtividade, no alcance dos objetivos organizacionais e nos comportamentos contraprodutivos, tais como: desperdício de materiais de trabalho, realização incorreta das tarefas ou dano da propriedade. Em contrapartida, o resultado obtido no presente estudo difere do resultado obtido pelos autores Berthelsen *et al.* (2011) e Raziq e Wiesner (2016), uma vez que os autores defendem que se o *bullying* no ambiente de trabalho for escasso ou inexistente, então, os colaboradores estarão mais satisfeitos, motivados, apoiados, com menor intenção de

sair da empresa, com maior comportamento de cidadania organizacional, o que se irá refletir no aumento do desempenho e da produtividade.

Na variável do *bullying*, também se verificou a existência de uma correlação positiva e significativa entre este e o silêncio de rejeição (submisso e defensivo), que surge quando o colaborador se afasta ou desvincula da organização, manifestando sinais de receio, resignação ou submissão (Van Dyne *et al.*, 2003; Sabino & Cesário, 2019). De acordo com Bartlett e Bartlett (2011), o *bullying* direto refere-se aos ataques verbais, assédios, comentários e piadas redutivas, gritos, humilhação intencional, contato visual negativo, manipulação, ameaças e intimidação.

O resultado obtido no presente estudo vai ao encontro do estudo de Paciello *et al.* (2019), onde se conclui que o *bullying* varia consoante as emoções negativas experienciadas no trabalho. Por sua vez, o resultado obtido no presente estudo também difere do resultado de Paciello *et al.* (2019), uma vez que os autores evidenciam a existência de emoções negativas e de regulação emocional, independentemente da existência de *bullying*. Isto significa que, o facto de o indivíduo passar por *bullying*, faz automaticamente que ele passe por um silêncio de rejeição, mas depois este silêncio de rejeição vai ter uma consequência, que irá causar comportamentos contraprodutivos direcionados para a organização. Por isso, comportamento gera comportamento, que se irá repercutir nos comportamentos contraprodutivos para com a organização, numa lógica de que a organização não protege os indivíduos, pelo que estes são alvo de *bullying*. Isto leva a que o indivíduo queira vingança, que irá incidir sobre a organização e não sobre os praticantes de *bullying*. Como o silêncio de adesão está alinhado com a literatura, uma vez que não existe uma relação significativa, pois, uma adesão é uma cooperação para com a organização, ou seja, é o optar por ficar em silêncio porque se defende a organização, mesmo sendo alvo de *bullying*. Isto levará a adoção de comportamentos negativos para com a organização, agindo sempre em silêncio de rejeição.

Na variável do comportamento contraprodutivo, observa-se a existência de uma correlação positiva e significativa entre o comportamento contraprodutivo interpessoal e o comportamento contraprodutivo organizacional, ou seja, se um colaborador manifestar um comportamento contraprodutivo interpessoal, nomeadamente, raiva, ansiedade, angústia, afetividade negativa, aceitação reduzida, maior desconfiança e insegurança, então, esse comportamento poderá refletir-se no comportamento contraprodutivo organizacional (Alias *et al.*, 2013; Priesemuth *et al.*, 2013).

O resultado obtido no presente estudo difere do estudo de Alias *et al.* (2013) e Priesemuth *et al.* (2013), uma vez que se os colaboradores perceberem um bom ambiente de trabalho, então, estarão mais predispostos a trabalhar, a confiar nos seus colegas e nos gestores, com maior sentido de comprometimento, maior comportamento de cidadania organizacional, maior sentimento de pertença e identificação com a empresa, maior vontade e dedicação na concretização dos objetivos, entre outros.

Por último, na variável do silêncio, também se verificou a existência de uma correlação positiva e significativa entre esta e o comportamento contraprodutivo organizacional, o que vai ao encontro do estudo de Acaray e Akturan (2015), onde se conclui que o silêncio de rejeição (defensivo) exerce uma influência negativa no comportamento de cidadania organizacional, levando a que os colaboradores não possam partilhar as suas ideias relacionadas com o trabalho. Isto pode dever-se ao facto dos colaboradores não se sentirem parte integrante da empresa, assim como, que não são valorizados, o que pode causar falta de autoconfiança e de autoestima, falta de controlo sobre as tarefas, dificuldade em exprimir as suas ideias, opiniões e sentimentos (Morrison & Milliken, 2000). A este respeito, Sabino (2015) conclui que o comprometimento organizacional contribui para a percepção da lealdade e do papel mediador do silêncio, podendo dividir-se em três grupos: silêncio dos indivíduos nas organizações (medo, submissão e defesa do próprio, falta de vinculação emocional à organização e elevado sentido de responsabilidade); comportamentais saída, voz e negligência (deliberadamente intencionais e diretamente identificáveis pela empresa) e lealdade (nível mais interno ao próprio indivíduo).

Limitações, Estudos Futuros e Implicações

Assim, pode-se aferir que a existência de *bullying* não influencia o colaborador a ter comportamentos contraprodutivos orientados para as pessoas, ou seja, quando o colaborador é alvo de *bullying*, este tem tendência a manifestar retenção de informação, tanto por motivos de defesa, como de medo. Com isto, o facto de o colaborador permanecer em silêncio de rejeição, leva a que a sua percepção de comportamentos contraprodutivos interpessoais não seja alterada, apesar de existir alteração dos comportamentos contraprodutivos organizacionais.

No que se refere às limitações encontradas no decorrer deste trabalho, são de destacar a não utilização de dados sociodemográficos, o que não permitiu compreender qual o género, a idade, as habilitações académicas e o cargo dos colaboradores que mais sofrem com *bullying* e apresentam mais comportamentos contraprodutivos, reagindo em silêncio. Outra limitação encontra-se na amostra, uma vez que devido ao acompanhamento/controlo na distribuição do link do questionário, foi possível perceber que uma grande percentagem de participantes pertence à função pública, o que pode ter limitado a falta de respostas ou a falta de sinceridade no preenchimento dos questionários. A este respeito, é de realçar que pela sensibilidade do tema abordado, optou-se por garantir um procedimento para que os participantes se sentissem mais confiantes para responder ao questionário, caso não existissem questões onde pudessem ser identificados.

Desse modo, em estudos futuros sugere-se a possibilidade de comparação de respostas entre os participantes pertencentes à função pública e à função privada, pois, só assim, será possível observar a realidade organizacional e a realidade dos seus colaboradores, nomeadamente, ao nível da intenção de turnover e de insegurança. Também podem ser utilizadas outras metodologias, como por exemplo, um estudo longitudinal que permita aferir se um indivíduo que sofre *bullying* irá, efetivamente, replicar através de CCPO ou através de CCPI.

Quanto às implicações para a teoria, o presente trabalho contribuiu para aprofundar as temáticas abordadas (*bullying*, comportamentos contraprodutivos e silêncio), de modo a que estas sejam compreendidas por todos os investigadores e académicos, colaboradores, gestores e superiores hierárquicos. Para além disto, este trabalho também irá permitir identificar a relevância da percepção do *bullying* perante os comportamentos contraprodutivos e o silêncio

como mediador, facilitando a adoção de medidas ou estratégias, que atenuem estas situações e que criem um bom ambiente laboral e de boas relações interpessoais e organizacionais.

Relativamente às implicações para a gestão, nomeadamente para a gestão dos recursos humanos, este estudo contribuiu para a definição de algumas medidas ou estratégias, que permitem o cumprimento de normas, regras e ética laborais, que possam enriquecer o ambiente de trabalho, tanto a nível de relações interpessoais, como a nível de desempenho e produtividade. Assim, são de destacar a criação de um bom clima e cultura organizacional, o aumento do sentido de comprometimento, o aumento de comportamento de cidadania organizacional, o aumento de sentimento de pertença e identificação com a empresa, entre outros.

Referências Bibliográficas

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Alias, M., Rasdi, R., & Ismail, M. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 161-182.
- Ayoko, O., Callan, V., & Hartel, C. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.
- Barreto, M., & Heloani, R. (2015). Violência, saúde e trabalho: A intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social & Sociedade*, 123, 544-561.
- Bartlett, J., & Bartlett, M. (2011). Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69–84.
- Bender, M., & Robertt, P. (2018). O assédio moral no trabalho no Rio Grande do Sul no início do século XXI: Uma perspectiva sociológica. *DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social – Rio de Janeiro*, 11(2), 299-314.
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B., & Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower*, 32(2), 178-193.
- Birgili, F., Salis, F., & Ozdemir, S. (2010). An examination of some factors influencing job satisfaction of health care workers. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 13(2), 2-4.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment. A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280–299.
- Çaylak, E., & Aktuntas, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. *The Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
- Devonish, D. (2013). Workplace bullying, employee performance and behaviors. *Employee Relations*, 35(6), 630-647.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., e Cooper, C. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis. Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6L0HYxz1CdUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bullying+and+emotional+abuse+in+the+workplace:+International+perspectives+in+research+and+practice&ots=9YEVowwNNT&sig=EhilmaR2xSnbtBzPzrJzW6COnOE&redir_esc=y#v=onepage&q=Bullying%20and%20emotional%20abuse%20in%20the%20workplace%3A%20International%20perspectives%20in%20research%20and%20practice&f=false
- Escartín, J., Monzani, L., Leon, F., & Rodríguez-Carballeira, A. (2017). A reduced form of the Workplace Bullying Scale – the EAPA-T-R: A useful instrument for daily diary and experience sampling studies. *Work & Stress*, 31(1), 42-62.
- Fagbohunge, B., Akinbode, G., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 207-221.
- Fortin, M-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Júnior, V., & Mendonça, J. (2015). Assédio moral no trabalho: Dilacerando oportunidades. *Cadernos EBAPE Brasil*. 13(1), 19-39.
- Khalique, M., Arif, I., Siddiqui, M., & Kazmi, S. (2018). Impact of workplace bullying on job performance, intention to leave, OCB and stress. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(1), 55-74.
- Knoll, M., & Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 8(4), 346-360.
- Koche, J. (2011). *Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis: Editora Vozes. Disponível em: http://www.brunovivas.com/wp-content/uploads/sites/10/2018/07/K%C3%B6che-Jos%C3%A9Carlos0D0AFundamentos-de-metodologia-cient%C3%ADfica_-teoria-da0D0Aci%C3%A2ncia-e-inicia%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-pesquisa.pdf
- Liu, H., & Sun, T-Y. (2014, August). Effect of transactional leadership style on the new generation employees counterproductive work behavior. In *2014 International Conference on Management Science & Engineering (21th)*, Helsinki, Finland, 1078-1083.
- Maroco, J. (2011). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (5ª Edição). Pero Pinheiro: Report Number.

- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nafei, W. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75.
- Nielsen, M., & Einarsen, S. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71-83.
- Notelaers, G., Van der Heijden, B., Guenter, H., Nielsen, M., & Einarsen, S. (2018). Do interpersonal conflict, aggression and bullying at the workplace overlap? A latent class modeling approach. *Front. Psychol*, 9(1743), 1-14.
- Paciello, M., Fida, R., Tramontano, C., Ghezzi, V., & Barbaranelli, C. (2019). Phenomenological configurations of workplace bullying: A cluster approach. *Personality and Individual Differences*, 151(109395), 1-6.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-69.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.
- Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 25-37.
- Raziq, A., & Wiesner, R. (2016). High performance management practices and sustainability of smes. Evidence from manufacturing and services based industries in Pakistan. *Journal of Management Sciences*, 3(2), 83- 107.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rodrigues, M. (2011). O tratamento e análise de dados. In Silvestre, H., Araújo, J. (pp. 179-230) de *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sabino, A. (2015). *Comprometimento organizacional e estratégias comportamentais: da abordagem clássica ao papel mediador do silêncio*. Tese de doutoramento. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

- Sabino, A., & Cesário, F. (2019). O silêncio dos colaboradores de Van Dyne, Ang e Botero (2003): Estudo da validade fatorial e da invariância da medida para Portugal. *Análise Psicológica*, 4(XXXVII), 553-564.
- Spector, P., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 132-143.
- Torres, A., Costa, D., Sant'Ana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). Assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal. *Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego - CITE*. Lisboa.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Valentine, S., Hanson, S., & Fleischman, G. (2017). The spiraling and spillover of misconduct: perceived workplace bullying, subclinical psychopathy, and businesspersons' recognition of an ethical issue. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(4), 221-244.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wang, Y-D., & Hsieh, H-H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.

Anexos

Manifestação Silenciosa dos colaboradores na Organização

Start of Block: Questionário

Ao responder a este questionário estará a fazer parte de uma investigação realizada por Salomé Soldador, no âmbito da sua tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos que é coordenada pela Professora Doutora Ana Margarida Sabino da Universidade Europeia, Lisboa. **O que é este questionário?**

Este questionário pretende analisar as relações que se estabelecem entre a perceção de comportamentos de bullying e a adoção de comportamentos contraproduativos, assim como, o papel do silêncio dos colaboradores nestas relações. Isto não é um teste, logo não tem respostas certas ou erradas. Queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário. Por favor leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente assinalando a opção que melhor corresponde à sua opinião. **Quem vai ver as minhas respostas?** A informação que prestar é totalmente confidencial tendo como único objetivo a realização da tese de dissertação, não apresentando outra utilidade a não ser este fim. Os resultados serão analisados em conjunto com as respostas de outros sujeitos, para que nenhuma das respostas, individuais, possa ser identificada. *Em nenhuma situação* os seus dados individuais serão fornecidos a alguém e a qualquer momento poderá desistir de participar neste estudo se assim o entender. **Resultados do estudo.** Se quiser receber informação sobre os resultados globais deste estudo contacte a Responsável, Professora Doutora Ana Sabino – ana.sabino@universidadeeuropeia.pt. Obrigada pela sua colaboração.

Com base nas informações acima indicadas, declaro que aceito participar nesta investigação, com a salvaguarda da confidencialidade e anonimato das minhas respostas.

- ☐ Aceito participar neste estudo. (1)
- ☐ Não aceito participar neste estudo. (2)
-

III

Comportamentos da Organização

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a frequência com que percebe determinados comportamentos na sua organização. Por favor responda a todas as questões assinalando uma única resposta, que melhor descreva a sua opinião.

1 Tenho sido excluído das festas e atividades sociais organizadas pelos meus colegas

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

2 Eu e os meus familiares temos sido ameaçados/ insultados

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

3 As minhas decisões acertadas e as minhas conquistas têm vindo a ser desconsideradas.

- ☐ 1. Nunca (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ Às vezes (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5. Sempre (5)
-

4 Têm vindo a ser-me retiradas responsabilidades

- ☐ 1. Nunca (5)
- ☐ 2 (4)
- ☐ Às vezes (3)
- ☐ 4 (2)
- ☐ 5. Sempre (1)
-

5 A minha correspondência, telefonemas e tarefas têm sido controladas ou bloqueadas

- ☐ 1. Nunca (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ Às vezes (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5. Sempre (5)
-

6 Tenho vindo a ser alvo de ameaças e atitudes intimidatórias com o objetivo de garantir que pactuo com o que me é pedido

- ☐ 1. Nunca (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ Às vezes (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5. Sempre (5)
-

7 A minha posição profissional tem sido atacada sempre que possível.

- ☐ 1. Nunca (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ Às vezes (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5. Sempre (5)
-

8 Tenho recebido tarefas absurdas ou impossíveis

- ☐ 1. Nunca (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ Às vezes (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5. Sempre (5)
-

9 Os documentos e materiais que preciso para trabalhar têm sido danificados ou modificados

- ☐ 1. Nunca (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ Às vezes (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5. Sempre (5)
-

10 As minhas crenças e opiniões têm sido atacadas

- ☐ 1. Nunca (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ Às vezes (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5. Sempre (5)
-

11 Tenho sido lembrado constantemente dos meus erros

- ☐ 1. Nunca (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ Às vezes (3)
- ☐ 4 (6)
- ☐ 5. Sempre (5)
-

12 Têm-me sido atribuídas tarefas de nível inferior relativamente às que estava a executar anteriormente

- ☐ Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

IV Comportamentos de expressão oral na Organização

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre o modo como se expressa na organização onde trabalha. Por favor responda a todas as questões assinalando uma única resposta que melhor descreva a sua opinião

1 Não estou disposto a fazer sugestões de mudança porque estou pouco empenhado

- ☐ 1. Discordo totalmente (7)
 - ☐ 2 (6)
 - ☐ 3 (5)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (3)
 - ☐ 6 (2)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (1)
-

2 Retenho ideias passivamente porque estou resignado

- ☐ 1. Discordo totalmente (7)
 - ☐ 2 (6)
 - ☐ 3 (5)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (3)
 - ☐ 6 (2)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (1)
-

3 Passivamente, guardo ideias para a solução de problemas para mim próprio

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

4 Mantenho para mim ideias de melhoria porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

5 Retenho ideias sobre como melhorar o trabalho á minha volta porque estou pouco empenhado

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

6 Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

7 Retenho informação relevante porque tenho medo

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

8 Omito factos importantes de modo a proteger-me

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

9 Evito expressar ideias de melhoria para me auto-proteger

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

10 Retenho a solução para os problemas porque tenho medo

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

11 Retenho informação confidencial, porque sou cooperante

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

12 Protejo informação para que a organização beneficie

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

13 Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

14 Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7. Concordo totalmente (7)
-

15 Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização

- ☐ 1. Discordo totalmente (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ 3 (3)
- ☐ 4. Nem concordo nem discordo (4)
- ☐ 5 (5)
- ☐ 6 (6)
- ☐ 7. Concordo totalmente (7)

V

Comportamentos na Organização Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre os seus comportamentos na organização. Por favor responda a todas às questões assinalando uma única resposta, que melhor descreva a sua opinião.

1 Ridicularizei alguém no trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

2 Disse algo que magoou alguém no trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

3 Fiz uma observação étnica, religiosa ou racial no local de trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

4. Insultei alguém no local de trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

5 Fiz uma partida maliciosa a alguém no trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

6 Agi rudemente com alguém no trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

7 Envergonhei alguém publicamente no trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

8 Retirei algo no trabalho sem permissão.

- ☐ 1. Nunca (5)
 - ☐ 2 (4)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (2)
 - ☐ 5. Sempre (1)
-

9 Passei muito tempo a fantasiar ou a sonhar acordado no local de trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

10 Falsifiquei um recibo para ser reembolsado com mais dinheiro do que aquele que gastei em despesas de trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

11 Fiz uma pausa adicional ou mais prolongada do que é aceitável no seu local de trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

12 Cheguei atrasado ao trabalho sem permissão

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

13 Sujei o meu ambiente de trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

14 Negligenciei as instruções do meu chefe

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

15 Intensionalmente trabalhei mais devagar do que podia ter trabalhado

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

16 Falei sobre informações confidenciais da empresa com uma pessoa não autorizada

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

17 Consumi alguma droga ilegal ou álcool no local de trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

18 Esforcei-me pouco no trabalho

- ☐ 1. Nunca (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3. Às vezes (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5. Sempre (5)
-

19 Empatei trabalho para obter horas extra

- ☐ 1. Nunca (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ 3. Às vezes (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5. Sempre (5)

Anexo B – Estatística Descritiva da Amostra

Descritivos

Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Bullying	211	1	5	1,63	,723
SilRejeicao	211	1	7	1,93	1,376
SilAdesao	211	1	7	4,93	1,689
CCPInd	211	1	3	1,30	,422
CCPOrganiz	211	1	3	1,73	,578
N válido (de lista)	211				

→ Correlações

Correlações

		Bullying	SilRejeicao	SilAdesao	CCPInd	CCPOrganiz
Bullying	Correlação de Pearson	1	,503**	,057	,071	,241**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,413	,308	,000
	N	211	211	211	211	211
SilRejeicao	Correlação de Pearson	,503**	1	,002	,123	,301**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,972	,074	,000
	N	211	211	211	211	211
SilAdesao	Correlação de Pearson	,057	,002	1	,034	,048
	Sig. (2 extremidades)	,413	,972		,628	,487
	N	211	211	211	211	211
CCPInd	Correlação de Pearson	,071	,123	,034	1	,429**
	Sig. (2 extremidades)	,308	,074	,628		,000
	N	211	211	211	211	211
CCPOrganiz	Correlação de Pearson	,241**	,301**	,048	,429**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,487	,000	
	N	211	211	211	211	211

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Anexo C – AFE Percepção de Bullying

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,862
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	472,974
	gl	15
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
B5	,381	,416
B6	,521	,595
B7	,512	,601
B8	,325	,360
B10	,447	,504
B11	,441	,501

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Variância total explicada

Fator	Total	Autovalores iniciais		Total	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
		% de variância	% cumulativa		% de variância	% cumulativa
1	3,466	57,770	57,770	2,977	49,619	49,619
2	,694	11,562	69,332			
3	,571	9,519	78,852			
4	,513	8,554	87,406			
5	,431	7,189	94,595			
6	,324	5,405	100,000			

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Matriz dos fatores^a

	Fator 1
B5	,645
B6	,771
B7	,775
B8	,600
B10	,710
B11	,708

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

a. 1 fatores extraídos.
3 iterações necessárias.

Teste de adequação do ajuste

Qui-quadrado	gl	Sig.
19,762	9	,019

➔ Confiabilidade

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	208	98,6
	Excluídos ^a	3	1,4
	Total	211	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,847	6

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
B5	8,50	14,686	,580	,831
B6	8,49	14,212	,692	,814
B7	8,13	13,006	,707	,806
B8	8,03	14,105	,548	,837
B10	8,14	13,622	,646	,819
B11	7,84	12,057	,652	,823

Anexo D Comportamentos Contraprodutivos

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,854
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	990,655
	gl	171
	Sig.	,000

Variação total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,300	27,897	27,897	4,697	24,720	24,720	2,022	10,642	10,642
2	1,562	8,221	36,119	,869	4,571	29,292	1,927	10,144	20,786
3	1,331	7,003	43,122	,886	4,662	33,953	1,615	8,499	29,286
4	1,190	6,265	49,387	,614	3,231	37,184	1,214	6,390	35,676
5	1,111	5,849	55,236	,617	3,248	40,432	,904	4,756	40,432
6	,998	5,253	60,489						
7	,878	4,620	65,108						
8	,801	4,215	69,324						
9	,752	3,958	73,282						
10	,680	3,578	76,860						
11	,621	3,268	80,128						
12	,596	3,139	83,267						
13	,580	3,051	86,318						
14	,512	2,695	89,013						
15	,496	2,611	91,624						
16	,441	2,323	93,947						
17	,414	2,180	96,128						
18	,389	2,049	98,177						
19	,346	1,823	100,000						

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Matriz dos fatores^a

	Fator				
	1	2	3	4	5
CCPI1	,459	-,049	,180	,314	-,196
CCPI2	,597	-,554	-,142	-,165	-,090
CCPI3	,418	-,099	,197	,273	-,183
CCPI4	,635	-,179	,106	,013	,053
CCPI5	,442	-,182	,163	,198	,127
CCPI6	,599	-,163	-,030	-,003	-,116
CCPI7	,532	-,030	,359	,218	,052
CCPO8	-,422	,012	,088	-,154	-,017
CCPO9	,447	,155	-,342	,017	,012
CCPO10	,282	-,121	-,104	,062	,563
CCPO11	,611	,111	-,149	-,178	,003
CCPO12	,499	,314	,109	-,066	,052
CCPO13	,510	,140	,320	-,426	,095
CCPO14	,619	,262	,097	-,019	,125
CCPO15	,484	,107	-,402	,152	,017
CCPO16	,392	,134	-,263	,193	,168
CCPO17	,388	,117	,282	,064	-,135
CCPO18	,601	,411	-,178	-,048	-,226
CCPO19	,303	,084	,051	,120	,244

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

a. 5 fatores extraídos. 25 iterações necessárias.

Teste de adequação do ajuste

Qui-quadrado	gl	Sig.
95,288	86	,231

Matriz dos fatores rotativa^a

	Fator				
	1	2	3	4	5
CCPI1	,173	,581	,066	,103	-,002
CCPI2	,175	,216	,064	,792	,099
CCPI3	,109	,546	,057	,135	,000
CCPI4	,186	,387	,263	,379	,227
CCPI5	,070	,414	,088	,204	,293
CCPI6	,284	,338	,190	,408	,052
CCPI7	,048	,575	,266	,089	,227
CCPO8	-,309	-,260	-,066	-,145	-,146
CCPO9	,546	,040	,127	,132	,089
CCPO10	,134	-,021	,045	,133	,622
CCPO11	,440	,107	,386	,277	,087
CCPO12	,293	,214	,473	-,030	,105
CCPO13	,005	,109	,713	,206	,101
CCPO14	,346	,282	,479	,036	,218
CCPO15	,616	,116	,015	,142	,136
CCPO16	,470	,119	,032	,017	,264
CCPO17	,074	,404	,309	,015	-,037
CCPO18	,621	,200	,408	,027	-,149
CCPO19	,156	,173	,152	-,025	,312

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 7 iterações.

Anexo D – AFE Silêncio

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,815
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1369,739
	gl	45
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
SR6	,697	,729
SR7	,783	,833
SR8	,634	,550
SR9	,715	,678
SR10	,793	,844
SA11	,429	,330
SA12	,550	,536
SA13	,469	,510
SA14	,639	,716
SA15	,571	,628

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,931	39,306	39,306	3,656	36,560	36,560	3,646	36,458	36,458
2	3,143	31,429	70,735	2,697	26,968	63,528	2,707	27,070	63,528
3	,778	7,777	78,512						
4	,533	5,332	83,844						
5	,463	4,628	88,472						
6	,334	3,341	91,813						
7	,269	2,687	94,500						
8	,222	2,217	96,717						
9	,201	2,012	98,729						
10	,127	1,271	100,000						

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Matriz dos fatores^a

	Fator	
	1	2
SR6	,854	-,002
SR7	,912	,033
SR8	,732	,116
SR9	,811	,140
SR10	,919	,008
SA11	,011	,574
SA12	-,083	,728
SA13	,032	,713
SA14	-,094	,841
SA15	-,199	,767

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

a. 2 fatores extraídos. 4 iterações necessárias.

Teste de adequação do ajuste

Qui-quadrado	gl	Sig.
126,994	26	,000

Matriz dos fatores rotativa^a

	Fator	
	1	2
SR6	,851	-,068
SR7	,912	-,038
SR8	,739	,059
SR9	,820	,076
SR10	,917	-,063
SA11	,056	,571
SA12	-,026	,732
SA13	,087	,709
SA14	-,028	,846
SA15	-,139	,780

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Matriz de transformação de fator

Fator	1	2
1	,997	-,078
2	,078	,997

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Anexo E – AFE com solução publicada em análise psicológica Sabino e Cesário (2019)

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,767
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	797,657
	gl	28
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
SR2	,421	,423
SR6	,488	,533
SR8	,617	,682
SR9	,685	,840
SA12	,422	,462
SA13	,453	,490
SA14	,637	,783
SA15	,570	,652

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,858	35,729	35,729	2,497	31,208	31,208	2,498	31,228	31,228
2	2,746	34,326	70,055	2,369	29,612	60,820	2,367	29,593	60,820
3	,588	7,356	77,411						
4	,517	6,464	83,874						
5	,470	5,876	89,751						
6	,358	4,479	94,230						
7	,263	3,290	97,520						
8	,198	2,480	100,000						

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Matriz dos fatores^a

	Fator	
	1	2
SR2	-,650	,023
SR6	,721	-,114
SR8	,826	-,018
SR9	,916	,003
SA12	,051	,678
SA13	,130	,688
SA14	,055	,883
SA15	-,101	,801

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

a. 2 fatores extraídos. 5 iterações necessárias.

Teste de adequação do ajuste

Qui-quadrado	gl	Sig.
28,656	13	,007

Matriz dos fatores rotativa^a

	Fator	
	1	2
SR2	-,650	-,011
SR6	,726	-,077
SR8	,826	,025
SR9	,915	,051
SA12	,016	,680
SA13	,094	,694
SA14	,009	,885
SA15	-,142	,795

Método de Extração: máxima Verossimilhança.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Matriz de transformação de fator

Fator	1	2
1	,999	,052
2	-,052	,999

Método de Extração: máxima Verossimilhança.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.